



I QUADERNI DEL DAIRI-R



Num 4 / Luglio 2025

**GUIDA PRATICA SULLE PROCEDURE E LE MODALITÀ DI
SOTTOMISSIONE, ESECUZIONE E GESTIONE AMMINISTRATIVA DEI
PROGETTI DI RICERCA SANITARIA**

Realizzato dal GdL "Network e reti: un Grant Office regionale"



DAIRI
Dipartimento
Attività Integrate
Ricerca e Innovazione
AOU AL - ASL AL



AUTORI

Betti Marta, DAIRI-R Azienda Sanitaria Zero Regione Piemonte - AOU SS Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria

Cagnazzo Celeste, AO Ospedale Infantile Regina Margherita di Torino

Chiesa Giuliana, ASL CN2

Crivelli Francesca, ASL Biella

Ferraris Raffaella, Regione Piemonte

Ferrero Azzurra, ASL CN2

Gallo Silvia, AO Ordine Mauriziano di Torino

Gatti Paola, ASL TO3

Giurlanda Francesco, AO Croce e Carle di Cuneo

Grasso Chiara, ASL CN2

Megna Iacopo, DAIRI AOU SS Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria

Melito Alessia, DAIRI AOU SS Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria

Miniero Tiziana, AOU Città della Salute e della Scienza di Torino

Mongiardini Alessia, DAIRI AOU SS Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria

Montani Floriana, Regione Piemonte

Pratillo Sonia, ASL Novara

Rizzi Silvia, Regione Piemonte

Seno Emanuela, AOU Maggiore della Carità di Novara

Solero Luana, Regione Piemonte

SOMMARIO

<i>Prefazione a cura di Antonio Maconi, Direttore DAIRI-R-Azienda Sanitaria Zero</i>	3
1. DEFINIZIONI	4
2. SCOUTING	10
3. PROGRAMMI DI FINANZIAMENTO – DIVERSE TIPOLOGIE	17
4. FONDI COMUNITARI: MODALITA' DI ACQUISIZIONE E BUDGET	25
5. DOCUMENTAZIONE A SUPPORTO DELLA RICHIESTA DI FINANZIAMENTO NEI PROGETTI DI RICERCA SANITARIA	30
6. BUDGET NEI PROGETTI DI RICERCA - TIPOLOGIA DI SPESE	32
7. GESTIONE PROGETTO	36
Appendice: Toolkit	42

Prefazione a cura di Antonio Maconi, Direttore DAIRI-R-Azienda Sanitaria Zero

In qualità di Direttore del Dipartimento Attività Integrate Ricerca e Innovazione (DAIRI-R) è con grande soddisfazione e orgoglio che introduco questa Guida pratica, frutto di un lavoro accurato e condiviso, pensato per fornire un supporto concreto a tutti i professionisti delle Aziende Sanitarie Regionali (ASR) coinvolti nei progetti di ricerca sanitaria.

Questa pubblicazione rappresenta un'esperienza unica nel suo genere, nata dall'esigenza, sempre più sentita, di orientarsi con maggiore consapevolezza e competenza tra gli aspetti operativi, amministrativi e contabili che caratterizzano l'intero ciclo di vita di un progetto di ricerca. Un ambito spesso complesso, che richiede una preparazione trasversale e un aggiornamento costante.

Il percorso che ha portato alla realizzazione di questo volume si è sviluppato nell'ambito di un'iniziativa formativa che ha visto il coinvolgimento sia di professionisti afferenti a diverse ASR che la partecipazione di Funzionarie di Regione Piemonte, con l'obiettivo di rafforzare le competenze interne e valorizzare l'impegno quotidiano di chi, a vario titolo, contribuisce al progresso della ricerca applicata in sanità.

In tal senso, la guida non è solo un insieme di regole e procedure, ma anche il segno tangibile di una visione condivisa e della volontà di costruire strumenti utili, concreti e replicabili.

Desidero esprimere un sincero ringraziamento a tutti coloro che hanno reso possibile questo progetto editoriale, mettendo a disposizione competenze, esperienza e passione. Il risultato è un testo chiaro, accessibile e altamente operativo, che sono certo potrà diventare un punto di riferimento per quanti, ogni giorno, lavorano per una ricerca sanitaria di qualità, efficiente e trasparente.

Auguro a tutti una buona lettura e, soprattutto, un buon lavoro.

Dott. Antonio Maconi

1. DEFINIZIONI

Bando: strumento attraverso cui un Ente definisce le modalità di partecipazione a una procedura selettiva per il finanziamento di progetti, nel rispetto di criteri e obiettivi stabiliti.

Beneficiario: soggetto proponente al quale viene concesso il finanziamento mediante l'atto di concessione.

Budget di progetto: strumento con il quale si definiscono le entrate e le uscite relative al progetto. Esprime in termini monetari le attività progettuali ed è garanzia della necessaria sostenibilità economica atta alla realizzazione delle attività e al raggiungimento degli obiettivi. È diviso per voci di spesa.

Cofinanziamento: contributo che l'Ente attuatore mette a disposizione per lo svolgimento delle attività progettuali e per il raggiungimento degli obiettivi prefissati dal progetto. La presenza della quota di cofinanziamento, la sua incidenza rispetto al finanziamento e la sua natura varia a seconda del bando/avviso pubblicato dall'Ente finanziatore. Può essere figurativo, rendicontato a parte oppure una percentuale del finanziamento concesso.

Costo totale: costo che l'ente sostiene per lo svolgimento delle attività progettuali (finanziamento e cofinanziamento).

Deliverable: risultati concreti che vengono prodotti nel corso del progetto e che verranno consegnati alla comunità scientifica o a chi di competenza. Questi possono includere brevetti, pubblicazioni, report o altri output specifici.

Ente finanziatore: soggetto pubblico o privato che finanzia, integralmente o parzialmente, l'attuazione di un progetto attraverso un budget definito generalmente in fase di programmazione.

Finanziamento: contributo messo a disposizione da un Ente finanziatore per lo svolgimento delle attività progettuali per il raggiungimento degli obiettivi prefissati dal progetto.

GANTT: diagramma che rappresenta graficamente le attività del progetto, mostrando la sequenza temporale e le interdipendenze tra le varie fasi. Permette di visualizzare chiaramente le tempistiche e le scadenze.

Grant agreement: accordo tra l'Ente finanziatore e l'Ente che riceve il finanziamento. Stabilisce tutte le norme che regolamentano l'erogazione dei fondi e l'esecuzione del progetto di ricerca.

Grant application (o proposta di finanziamento): richiesta di finanziamento che viene inviata a un Ente finanziatore in risposta a un bando pubblicato dallo stesso Ente.

Grant Office: struttura di supporto tecnico e amministrativo, presente in alcune Aziende Sanitarie, che si occupa del monitoraggio dei bandi, dell'assistenza nella progettazione, gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca sanitaria.

Lettera di intenti: documento che offre una panoramica del progetto, includendo un abstract dettagliato e il profilo del team di ricerca. Questa lettera è richiesta dagli enti finanziatori per fare una prima selezione dei progetti che potranno passare alla fase successiva di revisione, una volta inviata la *grant application* completa.

Milestones: obiettivi o fasi importanti che devono essere raggiunti entro determinati tempi nel corso del progetto (e.g., l'inizio del reclutamento dei pazienti o la conclusione di un trial clinico).

Partenariato: forma di cooperazione tra soggetti pubblici e/o privati, con l'obiettivo di dare attuazione al progetto proposto.

Programmazione: il finanziamento pubblico viene attuato mediante interventi da parte della Commissione Europea, dello Stato o delle Regioni.

Progetto: insieme di azioni finalizzate al raggiungimento di un obiettivo per il quale è necessario definire delle specifiche attività correlate tra loro, da realizzare in tempi prestabiliti, utilizzando risorse umane, strumentali e tecniche dedicate ed un budget predeterminato, sia che essi siano proposti da una singola struttura sia che prevedano forme associative o di partenariato.

Proposal template: modello della proposta progettuale che deve essere utilizzato per presentare la richiesta. Ogni Ente finanziatore, sia tramite bando che piattaforma online, stabilisce un formato specifico da seguire.

Proposta progettuale: è un documento in cui il proponente provvede a indicare quali azioni intende predisporre e con quali modalità, sia relativamente a singole parti o fasi dell'intervento (in itinere), sia al progetto complessivamente inteso (finale) e soprattutto indicando le spese necessarie.

Staff di progetto: tutte le risorse di personale impegnate nella realizzazione del progetto, in particolare:

- *Il Responsabile di Progetto*

Il Responsabile di Progetto (RP) è il “*project manager*” ed è responsabile del conseguimento dei risultati per cui il progetto ha ricevuto i finanziamenti. Il RP coordina il Responsabile Scientifico, il Responsabile Amministrativo ed il Responsabile Tecnico del Progetto; può coincidere con il Responsabile Scientifico di Progetto. In particolare, al RP spetta l’elaborazione, la pianificazione, l’organizzazione, la realizzazione e la valutazione dei risultati del progetto stesso. Le principali attività che gli competono sono le seguenti:

- ideare o elaborare l’ipotesi progettuale;
- predisporre la pianificazione e la programmazione di dettaglio;
- tenere i rapporti con le Strutture interne ed esterne,
- monitorare gli stati di avanzamento del progetto e intraprendere eventuali azioni correttive (ad esempio richiedere variazioni del piano di spesa o proroghe del termine naturale del progetto);
- curare e sottoscrivere la redazione dei rapporti intermedi e finali previsti dai contratti di finanziamento.

Il RP assume la responsabilità tecnico-scientifica amministrativa-contabile del progetto. Ha la responsabilità di mettere a disposizione della Direzione dell’Ente tutte le informazioni utili a esprimere la valutazione di fattibilità e sostenibilità del progetto in ordine a:

- giudizio di condivisione di appropriatezza scientifica, obiettivi, scelte metodologiche, fattibilità scientifica in ambito aziendale, tenendo conto dell’idoneità professionale delle risorse umane e tecnologiche;
- valutazione specifica del carico di attività connesso alle attività previste dal progetto rispetto alle abituali procedure diagnostiche o terapeutiche applicate, riferite a:
 - indagini diagnostico-strumentali, visite e/o interventi specialistici previsti nel progetto che necessitino di esecuzione programmata con calendarizzazione in liste di attesa separate e che non sono da porsi a carico del SSN;
 - necessità di attrezzature aggiuntive, materiali inventariabili e di consumo;
 - quantificazione in termini di ore-uomo del personale da dedicare alle attività aggiuntive previste dalla ricerca per le attività cliniche, organizzative e gestionali, data management ecc., dettagliate per i diversi settori aziendali coinvolti e per tipologie di professione (medico, farmacista, altri dirigenti sanitari, infermiere o altre professioni sanitarie, altre figure del comparto ecc.);
 - altre eventuali attività aziendali o dei ricercatori, necessarie allo svolgimento delle attività connesse al progetto (quali, a titolo di esempio, spese di

pubblicazione, rimborsi spese trasferte, partecipazione a convegni o presentazioni della ricerca, ecc.).

○ *Il Responsabile Scientifico di Progetto*

Il Responsabile Scientifico è il responsabile dello svolgimento delle attività progettuali dal punto di vista scientifico; può coincidere con il Responsabile di Progetto (RP). Le principali attività che gli competono sono le seguenti:

- in accordo con il RP supporta e supervisiona il gruppo di ricerca focalizzato sulle specifiche azioni, garantendo la qualità del progetto e degli output di ricerca, verificando la qualità dei contenuti scientifici e il raggiungimento degli obiettivi;
- organizza lo staff scientifico di progetto e ne coordina tutte le attività;
- gestisce l'organizzazione delle attività, predisponendo, in collaborazione con il Responsabile Amministrativo, il piano dei tempi di realizzazione del progetto e di chiusura delle attività;
- predispone e sottoscrive le relazioni scientifiche intermedie e finali delle attività e tutta la documentazione relativa allo svolgimento dell'attività didattico-scientifica;
- definisce ed individua le linee strategiche per l'ottimale attuazione del progetto;
- interagisce con i referenti esterni per tutti gli aspetti tecnico-scientifici del progetto;
- supervisiona i responsabili/ricercatori delle specifiche azioni dai punti di vista della qualità dei contributi (nel caso di progetti complessi, in cui vengono individuate ulteriori persone cui viene affidata la responsabilità di specifiche parti del progetto ad esempio "work packages");
- fornisce sostegno scientifico ai ricercatori afferenti allo Staff di progetto;
- monitora le attività scientifiche del progetto di ricerca e fornisce il supporto scientifico-metodologico necessario ove richiesto;
- revisiona e approva la reportistica tecnico-scientifica redatta sotto la responsabilità del Responsabile di Progetto;
- revisiona e approva le pubblicazioni scientifiche afferenti al progetto;
- valida gli output scientifici prima della consegna al finanziatore;
- studia ed attiva processi risolutivi alle criticità scientifiche riscontrate in fase di gestione di progetto;
- verifica il rispetto dei requisiti e linee guida esecutive del progetto;
- verifica l'efficacia delle attività svolte in relazione alle informazioni progettuali e valuta le priorità strategiche in collaborazione con il Responsabile di Progetto;

- garantisce la promozione, la gestione, il monitoraggio e lo sviluppo delle attività di ricerca scientifica del progetto, nonché la valorizzazione dei risultati;
- supporta la gestione dei processi di comunicazione interna ed esterna;
- supporta la programmazione ed organizza, sotto il profilo scientifico, eventi e contenuti per la diffusione dei risultati;
- fornisce assistenza tecnica nella tutela ed esercizio dei diritti di proprietà intellettuale.

○ ***Il Responsabile Tecnico del Progetto***

Il Responsabile Tecnico, ove previsto, presiede alle seguenti funzioni:

- gestisce l'organizzazione delle attività di propria competenza, predisponendo, in collaborazione con il Responsabile di Progetto ed il Responsabile Amministrativo, il piano dei tempi di realizzazione delle attività di carattere tecnico che gli competono;
- provvede all'organizzazione delle risorse umane assegnate nell'ambito del progetto alla realizzazione delle attività di propria competenza;
- coadiuva il Responsabile di progetto nella Redazione delle relazioni scientifiche intermedie e finali delle attività.

○ ***Il Responsabile Amministrativo del Progetto***

Il Responsabile Amministrativo del Progetto, ove previsto, è responsabile della gestione amministrativo/contabile di progetto:

- organizza e gestisce lo staff amministrativo contabile di progetto, assicurando che siano adottati i provvedimenti necessari per la rendicontazione dei costi orari ove ammissibili;
- controlla i flussi finanziari di progetto;
- avvia i procedimenti di spesa richiesti dal Responsabile di Progetto e verifica la eleggibilità dei costi da sostenere rispetto ai disciplinari contrattuali e al piano finanziario del progetto;
- verifica in itinere ed ex post, nei limiti delle proprie competenze, che i procedimenti di spesa siano istruiti dai competenti uffici nel rispetto dei disciplinari di spesa. Nel caso in cui rilevi difformità è tenuto a darne immediata comunicazione al Responsabile di Progetto per l'adozione dei provvedimenti di rettifica o di autotutela, ove necessari;
- predispone tutti gli atti connessi alla rendicontazione delle spese sostenute per il progetto.



DAIRI
Dipartimento
Attività Integrate
Ricerca e Innovazione
AOU AL - ASL AL



Tasks: si riferisce alle azioni specifiche che devono essere eseguite per raggiungere un *deliverable*, ovvero i passi concreti che portano al completamento di un obiettivo.

Work package (WP): è un insieme di attività correlate tra loro che definiscono il flusso e l'organizzazione del progetto. Ogni WP deve descrivere chiaramente le attività previste e come si inseriscono nel piano sperimentale.

A cura di

Dott.ssa Marta Betti

Grant Office – Dipartimento Attività Integrate Ricerca Innovazione

AOU SS Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria

Dott.ssa Tiziana Miniero

Ufficio Ricerca - Dipartimento Qualità e Sicurezza delle Cure S.S.D. Programmazione e

Coordinamento Attività di Ricerca

AOU Città della Salute e della Scienza di Torino

2. SCOUTING

2.1 – Il ruolo strategico della ricerca sanitaria e del Grant Scouting

Nel contesto di crescente complessità delle sfide in materia di salute pubblica e risorse limitate, la ricerca sanitaria assume un ruolo di primaria importanza per lo sviluppo di nuove terapie, diagnosi e interventi preventivi.

Lo **scouting di bandi finanziati** diviene una **leva strategica** per gli ospedali pubblici, consentendo loro di accedere a preziose risorse economiche e di promuovere l'eccellenza scientifica.

Con **Grant Scouting** si intende la *continua e sistematica attività di ricerca e monitoraggio di bandi di finanziamento per progetti di ricerca sanitaria, provenienti da enti pubblici, privati e no-profit, a livello regionale, nazionale, europeo ed internazionale*. L'obiettivo principale è quello di identificare le opportunità di finanziamento più adatte alle competenze e agli interessi dell'ente ospedaliero, favorendo la partecipazione a bandi con elevata probabilità di successo. Numerosi sono i benefici per le ASR, quali:

- Incremento delle risorse finanziarie
- Promozione della ricerca di eccellenza
- Sviluppo di collaborazioni nazionali e internazionali
- Aggiornamento continuo sulle novità del settore

Come è possibile strutturare efficacemente l'attività di *Grant Scouting* (Figura 1)?

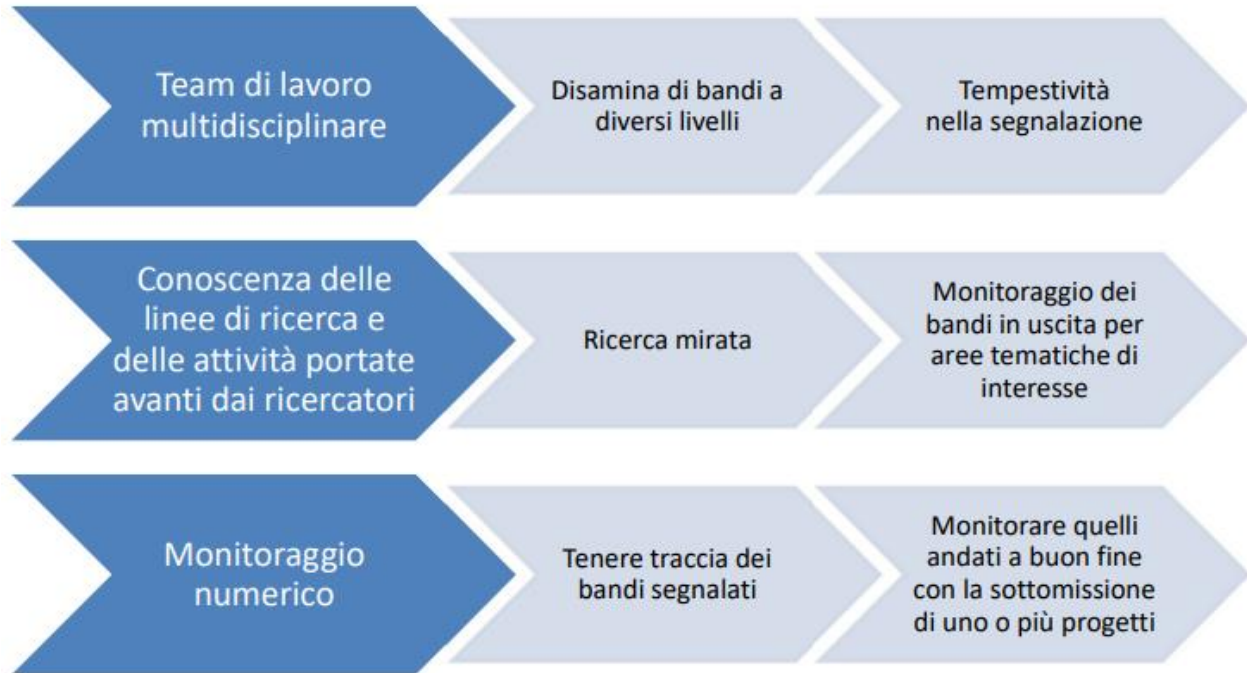


Figura 1 – Organizzazione dell'attività di *Grant scouting*

2.2 – Mappatura degli enti finanziatori e tipologie di bandi

Esistono **diverse tipologie di bandi da monitorare**, che variano in base ai settori di interesse e agli obiettivi specifici (Figura 2). Di seguito sono riportati i **principali enti che pubblicano i bandi** per questi finanziamenti:

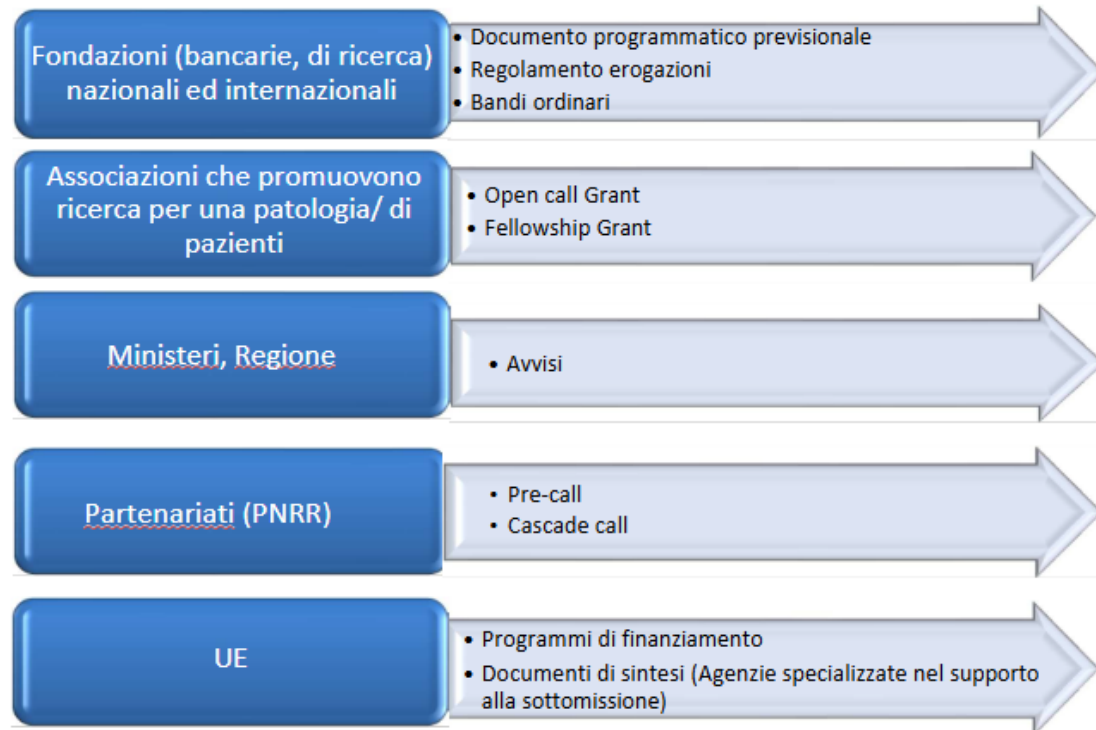


Figura 2 – Tipologie di Enti finanziatori

2.3 – Canali e strumenti per il reperimento delle opportunità

Il processo di *grant scouting* rappresenta una fase cruciale, caratterizzata da molteplici variabili da gestire. Si tratta di un momento strategico che consente all'ente di indirizzare le proprie risorse verso gli strumenti finanziari più adatti alle proprie esigenze. Le opportunità di finanziamento sono estremamente variegata, così come i canali attraverso i quali vengono diffusi i bandi (Figura 3). È importante sottolineare che, *sebbene i bandi non vengano pubblicati in un momento predefinito, il loro flusso è costante, richiedendo un monitoraggio attivo e continuo per non perdere le occasioni più rilevanti.*

Reperire e comunicare i bandi è un processo che dipende fortemente dall'attività di networking e dalla costruzione di solide reti professionali. Queste reti consentono di rimanere costantemente aggiornati sulle nuove opportunità di finanziamento e di sfruttare al meglio il periodo, spesso breve, che intercorre tra la pubblicazione di un bando e la scadenza per la presentazione delle candidature. Un buon networking permette di posizionarsi in modo strategico sia a livello nazionale che internazionale, aumentando la visibilità e le possibilità di accesso ai finanziamenti. Inoltre, favorisce la collaborazione sinergica tra le diverse professionalità impegnate nella ricerca, ottimizzando l'efficacia di ogni iniziativa.

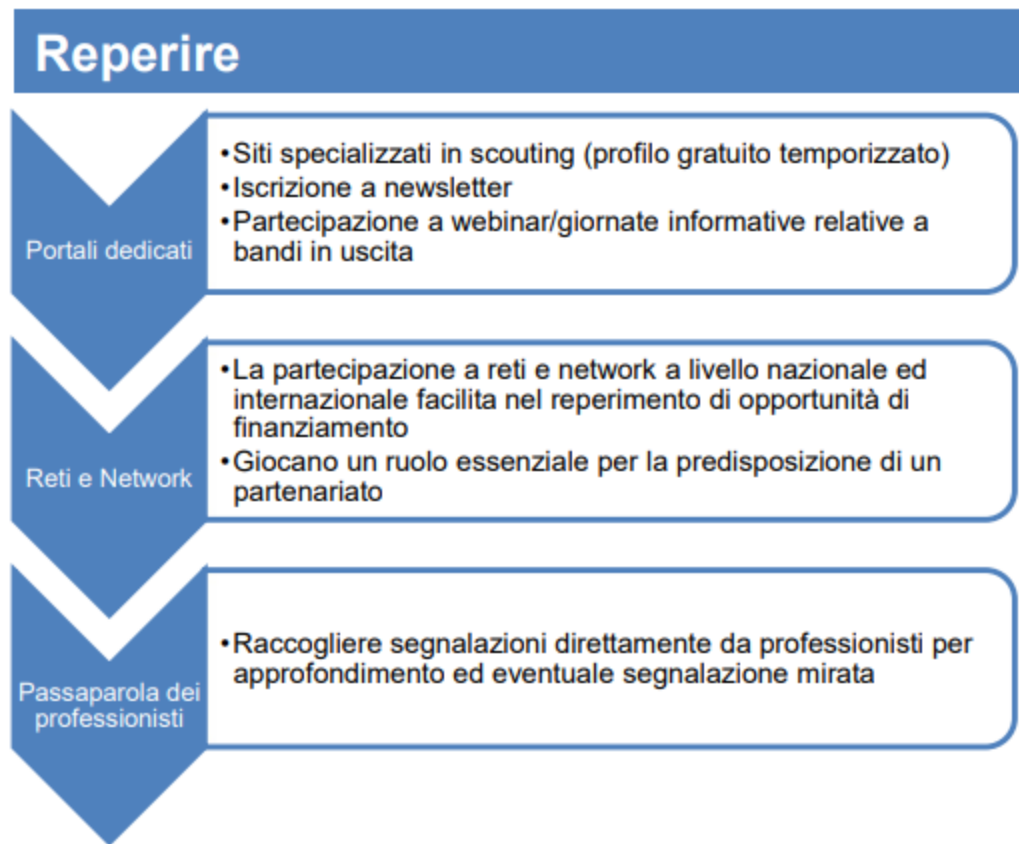


Figura 3 – Canali di reperimento fonti di finanziamento

2.5 – Coinvolgimento dei professionisti e cultura della progettazione

Il coinvolgimento attivo dei professionisti è un elemento chiave per rafforzare la cultura della ricerca all'interno delle organizzazioni sanitarie. Favorire l'*engagement* significa creare le condizioni per una partecipazione consapevole, strutturata e continuativa dei professionisti alle opportunità di finanziamento e ai percorsi di progettazione.

Per supportare questo processo, è fondamentale attivare strategie di comunicazione efficaci e strumenti operativi mirati, come una mailing list aziendale aggiornata, l'organizzazione di momenti di approfondimento con figure di riferimento nei gruppi di ricerca e la promozione della partecipazione a eventi tematici.

Inoltre, il monitoraggio costante delle opportunità di finanziamento – attraverso, ad esempio, una tabella previsionale dei bandi basata sulle uscite degli anni precedenti – consente di pianificare per tempo attività di *scouting* e di supporto, valorizzando competenze già presenti e intercettando nuove potenzialità. Tali elementi sono sintetizzati nella **Figura 4**.

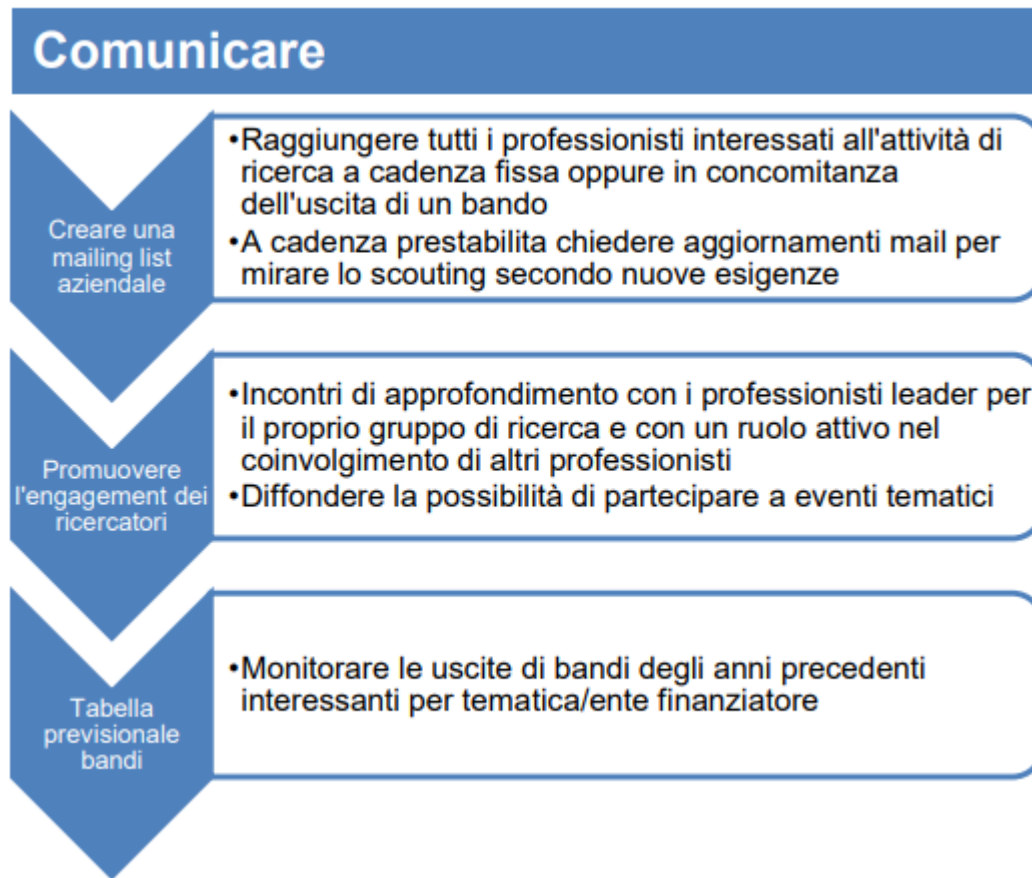


Figura 4 – Modalità di *engagement* dei professionisti aziendali.

2.6 – Analisi e valutazione dei bandi

Viene riportata di seguito un esempio di scheda di segnalazione di un bando:

Ente Finanziatore	Airalzh – Associazione Italiana Ricerca Alzheimer Onlus
Bando	Alzheimer Starting Grants
Tipologie di progetti	Il progetto deve essere originale, in lingua inglese, e deve riferirsi a una delle seguenti aree di ricerca: 1. Fasi precoci della malattia: individuazione di marcatori diagnostici, possibili target farmacologici e nuovi approcci tecnologici 2. Prevenzione: stili di vita e malattia di Alzheimer. È auspicabile che il progetto si basi su un approccio traslazionale, al fine di implementare l'intersezione tra la ricerca biologica di base e le scoperte cliniche o comportamentali, migliorando così la valutazione dei metodi di prevenzione, diagnosi e terapia. L'approccio traslazionale, anche se non obbligatorio, sarà valutato positivamente.
Destinatari	Per poter partecipare al Bando Airalzh Starting Grants 2024, i ricercatori devono avere almeno 5 anni di esperienza , dal completamento del dottorato o della specializzazione, nel campo della ricerca sulla malattia di Alzheimer o su altre forme di demenza e devono presentare almeno 5 pubblicazioni come autori principali (primo o ultimo autore, inclusi co-first o co-last) in riviste peer-reviewed negli ultimi 7 anni (dal 2018 al 2024).
Importo e spese sostenibili	Airalzh si propone di finanziare n. 2 progetti. Ogni progetto sarà finanziato con €150.000,00. La somma corrisposta può essere utilizzata per finanziare: • Materiali di consumo e forniture • Piccola strumentazione da banco • Servizi d) Spese generali (max 5%) • Pubblicazioni • Riunioni e viaggi • Personale (max 60%)
Scadenza	L'iter di consegna dei progetti di ricerca prevede due fasi. La prima Preliminary Application Documents (PAD) ha come limite ultimo il 21 giugno 2024 . Solo i ricercatori che supereranno la prima selezione saranno invitati a prendere parte alla seconda fase per presentare il progetto completo. La comunicazione avverrà entro il 24 luglio 2024, il progetto definitivo (FAP) dovrà essere presentato entro il 30 settembre 2024 .

Figura 5 - Esempio di scheda di segnalazione di un bando

A seguire, viene presentato un esempio di tabella previsionale bandi in uscita 2024 su 2023:

BANDI PREVISTI PER 2024	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO	APRILE	MAGGIO	GIUGNO	LUGLIO	AGOSTO	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE
CRAI - Prima sessione ordinaria		Dall'1 al 28										
CRAI - Seconda sessione ordinaria									dal 2 al 30			
CRT - Prima sessione ordinaria		da 15	al 29									
CRT - Seconda sessione ordinaria						dal 3	al 29					
Bando Roche per DM e infermieri di Ricerca - Studi osservazionali e interventistici in ambito oncologia, ematologia, oftalmologia, neuroscienze, coagulopatie ereditarie				X		X						
Bando Roche per la Ricerca Indipendente - Progetti di ricerca clinica, di base/preclinica in ambito oncologia, ematologia, oftalmologia, neuroscienze, coagulopatie ereditarie				X			•					
Programma CCM - Ambito antimicrobico											X	
GILEAD - HIV, Epatopatie virali croniche, infezioni fungine invasive, patologie oncologiche, ematologiche		X										
Fondazione TIM - Ambito cambia di anno in anno ma il focus sempre presente è l'uso della tecnologia				X								
Fondazione Berlucchi - oncologia			X									
Airalzh, Associazione Italiana ricerca Alzheimer- Per l'anno 2024 è prevista l'uscita di n°2 bandi (uno per ricercatori under 40 e uno senza vincolo d'età)			X X									

Figura 6 - Esempio di tabella previsionale bandi in uscita 2024 su 2023

Gli elementi principali da considerare nella valutazione di un bando sono:

- Le risorse totali destinate al bando e il numero di progetti finanziabili
- L'importo minimo e/o massimo delle risorse assegnate a ciascun progetto
- Gli ambiti d'intervento previsti dal bando
- Il territorio di riferimento per l'attuazione del progetto
- I termini di apertura e la scadenza per la presentazione delle domande
- Le attività finanziabili dal bando
- Le attività escluse dal finanziamento
- Il numero massimo di progetti che possono essere candidati dallo stesso ente o professionista
- La tipologia di beneficiario

È importante prestare attenzione ai seguenti aspetti:

- **Presenza di un cofinanziamento:** Raramente i finanziamenti coprono l'intero fabbisogno del progetto. Di solito, viene richiesto un cofinanziamento da parte dell'organizzazione beneficiaria del contributo. È importante essere consapevoli che ogni bando vinto comporta un ulteriore fabbisogno di risorse, che dovranno essere messe a disposizione per la realizzazione del progetto.
- **Tempi di erogazione:** Sebbene possano essere previsti degli anticipi, nella maggior parte dei casi le risorse vengono erogate solo dopo la rendicontazione consuntiva delle spese. Ciò significa che l'organizzazione destinataria del contributo deve avere la liquidità sufficiente per anticipare i costi, in attesa del rimborso.
- **Criteri di valutazione:** I criteri di valutazione sono solitamente indicati nel bando e devono essere letti con attenzione. È essenziale dimostrare l'efficacia, l'impatto e la sostenibilità del progetto anche a lungo termine, in modo che si possa evidenziare la capacità dell'attività di proseguire anche dopo la conclusione del finanziamento.

Come è possibile sfruttare al meglio l'opportunità offerta da un bando durante le attività di *scouting*?

- **Consultare le FAQ o chiedere chiarimenti all'Ente erogatore:** Approfondire le informazioni disponibili nel bando e, se necessario, porre quesiti per ottenere

chiarimenti su aspetti specifici. Se il bando è annuale, è utile esaminare i progetti vincitori delle edizioni precedenti per capire meglio le aspettative dell'Ente.

- **Attenzione ai dettagli formali:** Prestare particolare attenzione al formato dei documenti richiesti e ai tempi di compilazione e validazione, in particolare per quanto riguarda la firma del Legale Rappresentante.
- **Proposte innovative e nuove:** È preferibile partecipare ai bandi con idee nuove e non con progetti già avviati, magari co-finanziati da altri enti. È fondamentale assicurarsi che le attività del progetto siano innovative e rispondano non solo agli obiettivi dell'Ente erogatore, ma anche alle reali esigenze dei beneficiari.

Nel caso in cui non si ottenesse il finanziamento è importante richiedere un riscontro all'Ente erogatore, laddove possibile, per comprendere le motivazioni del rifiuto e migliorare le future candidature.

A cura della Dott.ssa Alessia Mongiardini

Grant Office - Dipartimento Attività Integrate Ricerca Innovazione

AOU SS. Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria

3. PROGRAMMI DI FINANZIAMENTO – DIVERSE TIPOLOGIE

La ricerca sanitaria rappresenta uno strumento fondamentale per il progresso della conoscenza scientifica e per il miglioramento dei servizi offerti dal SSN. Essa si configura come una risposta ai fabbisogni di salute della popolazione, contribuendo in maniera determinante all'efficienza, all'efficacia e alla sostenibilità del sistema sanitario. La sua importanza è sancita sia dal quadro costituzionale che dalle normative di riferimento, e viene strutturata attraverso programmi e finanziamenti che ne guidano le modalità d'attuazione.

3.1 Fondamenti Costituzionali e Normativi

Il principio che guida la ricerca sanitaria trova la sua radice nell'articolo 32 della Costituzione italiana, il quale afferma che “la Repubblica tutela la salute come

fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività, garantendo cure gratuite agli indigenti”. Tale principio definisce la salute come diritto universale e pone le basi per un sistema sanitario pubblico equo e accessibile.

Il principale riferimento normativo, oltre alla Costituzione, è il D.Lgs. 502/1992, che disciplina la programmazione e il finanziamento della ricerca nel SSN. L'articolo 12 di questo decreto stabilisce che l'1% del Fondo Sanitario Nazionale sia destinato alla ricerca, suddiviso tra ricerca corrente e ricerca finalizzata, e affidato a organismi pubblici come l'Istituto Superiore di Sanità, gli Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS), gli Istituti Zooprofilattici Sperimentali e le Regioni. Inoltre, l'articolo 12-bis del decreto riporta le finalità del programma di ricerca sanitaria che:

- a) individua gli obiettivi prioritari per il miglioramento dello stato di salute della popolazione;
- b) favorisce la sperimentazione di modalità di funzionamento, gestione e organizzazione dei servizi sanitari nonché di pratiche cliniche e assistenziali e individua gli strumenti di verifica del loro impatto sullo stato di salute della popolazione e degli utilizzatori dei servizi;
- c) individua gli strumenti di valutazione dell'efficacia, dell'appropriatezza e della congruità economica delle procedure e degli interventi, anche in considerazione di analoghe sperimentazioni avviate da agenzie internazionali e con particolare riferimento agli interventi e alle procedure prive di una adeguata valutazione di efficacia;
- d) favorisce la ricerca e la sperimentazione volte a migliorare la integrazione multiprofessionale e la continuità assistenziale, con particolare riferimento alle prestazioni sociosanitarie ad elevata integrazione sanitaria;
- e) favorisce la ricerca e la sperimentazione volta a migliorare la comunicazione con i cittadini e con gli utilizzatori dei servizi sanitari, a promuovere l'informazione corretta e sistematica degli utenti e la loro partecipazione al miglioramento dei servizi;
- f) favorisce la ricerca e la sperimentazione degli interventi appropriati per la implementazione delle linee guida e dei relativi percorsi diagnostico-terapeutici, per l'autovalutazione della attività degli operatori, la verifica ed il monitoraggio e il monitoraggio dei risultati conseguiti.

Il Ministero della Salute, previa consultazione della Commissione Nazionale per la Ricerca Sanitaria, elabora il Programma Nazionale della Ricerca Sanitaria (PNRS), in coerenza con il Piano Sanitario Nazionale e il Piano Nazionale della Ricerca (PNR) predisposto dal Ministero dell'Università e della Ricerca.

3.2 Programmazione della Ricerca Sanitaria

Il PNRS, caratterizzato da una durata triennale, definisce gli obiettivi strategici della ricerca sanitaria e stabilisce le priorità attraverso:

- L'individuazione di settori prioritari e tematiche di interesse nazionale
- La sperimentazione di modalità organizzative innovative
- L'integrazione multiprofessionale, specie nei contesti socio-sanitari
- Il rafforzamento della comunicazione con i cittadini e la promozione della loro partecipazione attiva
- L'implementazione di linee guida cliniche e percorsi diagnostico-terapeutici assistenziali
- L'aggiornamento periodico del PNRS consente l'inserimento di nuove priorità strategiche, come evidenziato durante l'emergenza Covid-19, che ha sottolineato la necessità di una visione sistemica della salute e di una maggiore resilienza della rete di ricerca pubblica, anche in relazione agli investimenti del PNRR.

3.3 Tipologie di Ricerca e Finanziamenti

La ricerca sanitaria rappresenta una leva strategica per l'innovazione e il miglioramento del Servizio Sanitario Nazionale (SSN). Le sue diverse articolazioni rispondono a finalità specifiche e sono sostenute da modalità di finanziamento distinte, ma complementari. Le principali tipologie sono:

- **Ricerca Corrente**

Programmata a livello triennale, è attuata tramite progetti istituzionali coerenti con le aree tematiche di riconoscimento degli IRCCS e strettamente integrata all'attività assistenziale. Gli indirizzi sono definiti da decreti direttoriali, che garantiscono continuità e coerenza strategica nel tempo.

- **Ricerca Finalizzata**

Di natura competitiva, è promossa tramite bandi del Ministero della Salute. Si concentra su risultati applicativi e trasferibili, volti allo sviluppo di procedure innovative per la prevenzione, diagnosi e cura, alla valutazione della sicurezza ed efficacia dei trattamenti e allo studio dei bisogni delle fasce più vulnerabili. Le proposte devono essere allineate agli obiettivi strategici del PNRS e accompagnate da un piano d'impatto chiaro e sostenibile.

- **Ricerca Sanitaria finanziata con il 5 per Mille**

I cittadini possono destinare una quota dell'IRPEF agli enti accreditati operanti nel settore della ricerca sanitaria, nel rispetto delle disposizioni normative (DPCM 23

luglio 2020 e D.Lgs. 502/1992). Questi fondi sono utilizzati per sostenere la ricerca traslazionale e rafforzare il legame tra attività scientifica e bisogni del SSN.

- **Ricerca Biomedica nel PNRR**

Nell'ambito della Missione 6 – Salute, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza ha finanziato interventi mirati in ambito oncologico, per le malattie rare e per le malattie croniche non trasmissibili. Tra questi rientrano i progetti ***proof of concept***, che mirano a trasformare intuizioni scientifiche promettenti in applicazioni concrete.

Un'efficace gestione dei finanziamenti, unita a una programmazione dinamica, il contributo di soggetti istituzionali (Regioni, IRCCS, ISS, Grant Office) e una governance multilivello garantiscono un sistema di ricerca orientato all'impatto e alla sostenibilità. Ciò consente una maggiore integrazione tra conoscenza scientifica e pratica clinica, a beneficio dell'intera collettività.

3.4 Soggetti Destinatari e Modalità di Partecipazione

I finanziamenti e le opportunità di ricerca sono destinati principalmente ai “Destinatari Istituzionali”, che comprendono:

- IRCCS, sia pubblici che privati
- Istituti Zooprofilattici Sperimentali
- Regioni e Province Autonome
- Istituto Superiore di Sanità (ISS)
- INAIL e AGENAS

Attraverso accordi specifici, possono partecipare anche università, enti di ricerca pubblici e privati, e imprese, sia pubbliche che private. Le proposte progettuali devono rispettare gli obiettivi strategici del PNRS, dimostrare coerenza scientifica e applicativa e includere una pianificazione e un piano di impatto volti a migliorare il SSN.

3.5 Esperienze Regionali: Il Caso della Regione Piemonte

La Regione Piemonte è un esempio di eccellenza nell'attrazione di finanziamenti e nella realizzazione di progetti in linea con le priorità nazionali. Tra le esperienze più significative si ricordano:

- Ricerca Finalizzata 2021: 6 progetti vincitori, finanziati per un totale di € 2.109.433 (secondo il D.G.R. n. 29-6375 del 28.12.2022)
- PNRR – I Avviso 2022: 5 progetti finanziati per un totale di € 4.950.000 (D.G.R. n. 30-6376 del 28.12.2022)

- PNRR – II Avviso 2023: 6 progetti finanziati per un totale di € 5.627.508 (D.G.R. n. 6-8785 del 17.06.2024)

Questi risultati evidenziano l'efficacia dell'organizzazione regionale, l'adozione di modelli integrati di governance e la presenza di strutture tecniche di supporto quali i Grant Office.

3.6 Il Ruolo dei Grant Office

A livello regionale, laddove presenti nelle Aziende Sanitarie, i Grant Office giocano un ruolo essenziale nel supportare la progettazione, la gestione e la rendicontazione dei progetti di ricerca sanitaria.

Le loro principali attività comprendono:

- Monitoraggio e analisi dei bandi nazionali e internazionali
- Supporto metodologico e tecnico nella predisposizione delle proposte progettuali
- Gestione amministrativa, contabile e documentale dei progetti
- Coordinamento tra attori istituzionali, sanitari, accademici e aziendali
- Attività di formazione e diffusione delle buone pratiche

Gli strumenti operativi messi a disposizione dai Grant Office (modelli, checklist, linee guida, quaderni o manuali pratici) facilitano l'accesso alle opportunità di finanziamento e l'applicazione corretta delle normative vigenti.

3.7 Il Quadro Normativo Finanziario e le Fonti di Finanziamento

Il finanziamento della ricerca sanitaria avviene attraverso il Fondo Sanitario Nazionale, alimentato interamente da stanziamenti a carico del bilancio dello Stato.

Tali finanziamenti sono erogati a:

- Istituto Superiore di Sanità
- Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro
- Istituti di ricovero e cura di diritto pubblico e privato con riconoscimento scientifico
- Istituti Zooprofilattici Sperimentali per questioni relative all'igiene e alla sanità pubblica veterinaria

Il Ministero della Salute, previa consultazione della Commissione Nazionale per la Ricerca Sanitaria, elabora il Programma di Ricerca Sanitaria e definisce le iniziative da inserire nella programmazione nazionale e internazionale. Le Regioni, a loro volta, formulano proposte specifiche, assumendo la responsabilità della realizzazione di singoli progetti finalizzati e garantendo il monitoraggio dell'applicazione dei risultati nel contesto del Servizio Sanitario Regionale.

3.7.1 I Fondi Strutturali Europei (SIE)

- Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR): sostiene la crescita economica, l'occupazione e la riduzione delle disparità territoriali.
- Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+): promuove l'inclusione sociale, l'occupazione e l'istruzione.
- Altri fondi: Fondo di Coesione, FEASR (sviluppo rurale), FEAMP (pesca e affari marittimi).
- Programma Nazionale Equità nella Salute: con una dotazione di 625 milioni di euro, si propone di superare le disparità territoriali e sociali, contrastare la povertà sanitaria e rafforzare la medicina di genere e la tutela della salute mentale, con particolare attenzione alle persone vulnerabili delle regioni meno sviluppate.
- Fondi diretti europei:
 - EU4Health: programma per rafforzare i sistemi sanitari europei, promuovere la salute, garantire accesso ai medicinali e dispositivi medici. Ha finanziamenti al 60%, include azioni su invito rivolte agli Stati membri e Affiliated Entities.
 - Horizon Europe: con una dotazione di 95,5 miliardi di euro, è il principale programma europeo per la ricerca e l'innovazione. Finanzia il 100% dei costi progettuali attraverso call aperte e competitive, articolato su tre pilastri:
 - Eccellenza scientifica
 - Sfide globali e competitività industriale
 - Europa innovativa

Gli ambiti intersettoriali principali sono: salute, cultura e società inclusiva, sicurezza civile, industria digitale e spazio, clima ed energia, cibo e ambiente.

Il supporto per la partecipazione italiana è garantito da APRE, Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea.

3.7.2 Programmi di Cooperazione Territoriale Europea (CTE)

Si suddividono in 3 componenti:

- Transfrontaliera (es. Alcotra: Italia-Francia)
- Transnazionale (es. Alpine Space, Central Europe, Med)
- Interregionale (Interreg Europe)

Questi programmi prevedono per le progettualità cofinanziamenti UE tra il 70% e l'80%, con copertura statale della quota restante tramite il Fondo di rotazione.

La copertura per l'Italia diventa così al 100%.

- Erasmus+: programma dell'UE per istruzione, formazione, gioventù e sport. Articolato in tre azioni:

- Mobilità ai fini dell'apprendimento
- Innovazione e scambio di buone pratiche
- Sostegno alla riforma delle politiche in Italia è gestito da INAPP.

*A cura delle Dott.sse Raffaella Ferraris e Floriana Montani
Settore Programmazione dei Servizi Sanitari e Socio-sanitari
Direzione Sanità- Regione Piemonte*

3.8 Focus sui bandi delle Fondazioni

Fondazioni di Origine Bancaria: Si tratta di enti non profit con personalità giuridica privata e autonoma, che non appartengono al Terzo Settore. Il loro scopo esclusivo è l'utilità sociale e la promozione dello sviluppo economico. Sono strettamente legate al territorio in cui operano e la loro governance prevede la partecipazione di rappresentanti delle istituzioni pubbliche, del settore economico e del Terzo Settore. Non perseguono fini di lucro, ma utilizzano il proprio patrimonio per raggiungere obiettivi sociali.

Fondazioni Familiari e di Impresa:

Fondazioni di Famiglia: Sono promosse da una o più famiglie con l'obiettivo di destinare e valorizzare un patrimonio a scopi di utilità sociale.

Fondazioni d'Impresa: Sono create da imprese, italiane o straniere, per implementare politiche di responsabilità sociale d'impresa e contribuire a progetti di utilità sociale.

Le Fondazioni di origine bancaria hanno facoltà di operare in 21 settori, tra cui:

- famiglia e valori connessi;
- crescita e formazione giovanile;
- educazione, istruzione e formazione, incluso l'acquisto di prodotti editoriali per la scuola;
- volontariato, filantropia e beneficenza;
- religione e sviluppo spirituale- prevenzione della criminalità e sicurezza pubblica;
- sicurezza alimentare e agricoltura di qualità;
- sviluppo locale ed edilizia popolare locale;
- protezione dei consumatori - protezione civile- salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa;
- attività sportiva;

- prevenzione e recupero delle tossicodipendenze;
- patologie e disturbi psichici e mentali - ricerca scientifica e tecnologica;
- protezione e qualità ambientale;
- arte, attività e beni culturali- realizzazione di infrastrutture.

Le Fondazioni Bancarie annualmente pubblicano un documento programmatico previsionale per l'esercizio, approvato dal Consiglio di amministrazione, da cui poi discenderà l'attività erogativa distinta per settori di intervento.

I canali principali di finanziamento sono:

- a) Bandi tematici aperti secondo scadenze prestabilite
- b) Erogazioni ordinarie
- c) Progetti propri (progetti gestiti e co-progettati insieme all'ente attuatore)

Quando si è coinvolti nel processo di *scouting*, è fondamentale prestare attenzione ad alcuni aspetti chiave. In primo luogo, è importante leggere con attenzione lo **Statuto della Fondazione**, poiché in questo documento sono chiaramente indicati l'ambito territoriale in cui la Fondazione opera, nonché la struttura degli organi decisionali e il loro funzionamento.

Inoltre, è utile conoscere il **Programma di indirizzo** non appena viene pubblicato, poiché offre importanti indicazioni sui progetti che la Fondazione intende finanziare. Acquisire familiarità con il **Regolamento generale per le erogazioni** permette di comprendere le modalità attraverso cui vengono distribuiti i fondi, un passo essenziale per preparare una candidatura efficace. Nel valutare un bando, ci sono anche alcuni fattori fondamentali da considerare. Primo fra tutti, la **rilevanza del bisogno** a cui il progetto vuole rispondere e la sua potenziale ricaduta sul territorio. È fondamentale che il progetto abbia un impatto concreto nella comunità o nel contesto in cui viene implementato.

Altro aspetto cruciale è **l'impatto del progetto**: bisogna analizzare quanto il progetto possa effettivamente contribuire a risolvere o attenuare il problema che si intende affrontare. A questo si lega anche la **misurazione dell'efficacia**, ovvero come verrà valutato il successo delle attività svolte, per garantire che gli obiettivi siano stati raggiunti. Infine, non va mai dimenticata la **sostenibilità del progetto**. È essenziale riflettere sulla capacità del progetto di proseguire autonomamente dopo la fine del finanziamento, in modo che possa continuare a generare benefici a lungo termine, senza dipendere in modo continuo dai contributi esterni.

3.9 Uno sguardo alla realtà piemontese

La nostra Regione vanta un'importante presenza di Fondazioni di origine bancaria, ben undici in totale, tra cui alcune delle più conosciute: la **Compagnia di San Paolo**, le **Casse di Risparmio di Torino, Alessandria, Asti, Biella, Cuneo, Fossano, Saluzzo, Savigliano, Tortona e Vercelli**. Queste Fondazioni svolgono un ruolo fondamentale nel sostenere progetti di utilità sociale e promuovere lo sviluppo economico e culturale del territorio.

Dal 2022, la Consulta delle Fondazioni di origine bancaria include non solo le realtà piemontesi, ma anche alcune liguri, come la **Fondazione Carige, Carispezia, De Mari e CR Savona**. Questa collaborazione permette di realizzare progetti comuni, anche a livello internazionale, favorendo la creazione di sinergie e la condivisione delle migliori pratiche, con l'obiettivo di beneficiare le comunità locali.

Fonti: <https://www.fobnordovest.it/>

A cura della Dott.ssa Alessia Mongiardini

Grant Office - Dipartimento Attività Integrate Ricerca Innovazione

AOU SS. Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria

4. FONDI COMUNITARI: MODALITA' DI ACQUISIZIONE E BUDGET

L'Unione Europea finanzia vari progetti e programmi offrendo molteplici opportunità a diversi destinatari, sulla base della:

- reale capacità di rispondere a un bisogno e ad un interesse;
- relazione con l'obiettivo principale del bando di riferimento;
- coerenza coi programmi dell'Unione Europea;
- solidità dell'organizzazione dal punto di vista finanziario

Le modalità di utilizzo dei fondi sono garantite con un controllo rigoroso, in modo che le spese di un progetto siano sempre realizzate in modo trasparente e responsabile. Generalmente, fatte salve alcune eccezioni, i progetti sono cofinanziati dall'UE, per cui

sarà necessario avere risorse proprie a disposizione da investire nel progetto che si vuole attuare.

4.1 I Fondi Comunitari

Fondi a gestione diretta: La Commissione europea eroga i fondi e stabilisce autonomamente i criteri e i principi di funzionamento dei vari programmi, con la metodologia dei bandi comunitari. Direttamente, in quanto il trasferimento dei fondi viene effettuato senza ulteriori passaggi dalla Commissione europea, o dall'organismo che la rappresenta (Agenzie), ai beneficiari. Centralmente, in quanto le procedure di selezione, assegnazione, controllo e audit sono gestite dalla Commissione europea, o dall'organismo che la rappresenta.

I bandi comunitari vengono pubblicati sulla Gazzetta ufficiale dell'Unione europea (GUUE) e contengono:

- descrizione del programma e dotazione finanziaria
- procedura e termini di presentazione delle proposte
- importo del contributo finanziario
- requisiti minimi per poter partecipare, i criteri di selezione e gli indirizzi presso i quali si può ottenere la documentazione informativa (es. programma di lavoro, moduli per la presentazione delle proposte, ecc.)

Procedure di aggiudicazione

Le “call for tenders” (gare d’appalto) sono richieste di servizi specifici, forniture e lavori, messe a gara ed aggiudicate secondo parametri di mercato attraverso “inviti a manifestare interesse”. Non seguono calendari predefiniti.

Le “call for proposal” (inviti a presentare proposte) hanno delle scadenze e azioni ben definite da rispettare. Non finanziano mai interamente un'azione: la Commissione europea agevola iniziative e proposte progettuali contribuendo al loro finanziamento, quando ne condivide le finalità e gli scopi.

Fondi a gestione indiretta: Le risorse vengono trasferite dalla Commissione Europea agli Stati membri, i quali, sulla base di una programmazione che deve essere approvata dalla stessa Commissione, ne dispongono l'utilizzo attraverso metodologie e procedure

nazionali. La Commissione europea negozia con gli Stati membri le grandi priorità dei programmi di sviluppo e adotta piani e programmi sulla base dei propri orientamenti tematici. Tuttavia, la selezione dei progetti e la relativa gestione sono di competenza esclusiva delle autorità nazionali e regionali.

Gli aiuti strutturali sono sovvenzionati in parte con fondi europei e in parte con fondi nazionali (pubblici e privati) e, una volta selezionati, i progetti ricevono un finanziamento misto: nazionale e comunitario (Fondi strutturali e di investimento europei -SIE)

4.2 Dalla progettazione al finanziamento

Il progetto viene presentato alla Commissione Europea/ente finanziatore per la richiesta del contributo e da questa viene valutato. La durata di questa fase è variabile e dipende dalle procedure di selezione adottate dai diversi programmi/call di riferimento, che in alcuni casi possono chiedere all'ente proponente di apportare modifiche al progetto (e/o al budget) presentato. Se la fase di selezione va a buon fine, prende avvio la fase di negoziazione, alla conclusione della quale l'Ente finanziatore e l'Ente proponente firmano un contratto che vincolerà le parti per tutta la durata del progetto

I passi per la preparazione del Cronoprogramma

- ✓ Lista delle Attività = ciò che il progetto si propone di mettere in atto per raggiungere i propri obiettivi. Il metodo consigliato è quello di individuare le attività, dividere ognuna di esse in sotto-attività e successivamente procedere con la divisione di ciascuna di esse in compiti operativi, per renderle sufficientemente semplici e facilmente gestibili.
- ✓ Definire le Competenze = individuati i compiti, è possibile specificare la tipologia delle competenze necessarie per realizzarli, per controllare se il piano d'azione sia fattibile date le risorse umane disponibili.
- ✓ Concordare i compiti = definire le responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi di ogni membro della partnership (capacità, competenze, esperienza).
- ✓ Indicare i tempi = in quale ordine eseguire le attività, facendo una stima realistica della durata di ogni compito.

Una volta completato anche il cronoprogramma, si procede ad una dettagliata specificazione e previsione dei costi: il budget. Ogni call europea fornisce tutti i documenti necessari per compilare le tabelle di spesa. È opportuno sempre attenersi ai formulari

ufficiali forniti e, in ogni caso, verificare costantemente se ci sono variazioni ed aggiornamenti. Inoltre, è consigliabile preparare un foglio di calcolo con il dettaglio di ciascun costo da monitorare costantemente.

Di seguito sono riportate alcune definizioni

Balanced project budget: un budget equilibrato e un numero sufficiente di altre risorse per attuare il progetto con successo

Co-funding rule: necessario un co-finanziamento. Il massimo cofinanziamento da parte della Commissione Europea (CE) è di norma tra il 60 e l'80%

Non-profit rule: non può produrre profit

Non-retroactivity rule: solo i costi successivi alla data di avvio del progetto (se non espressamente indicato diversamente)

Non-cumulative rule: un solo contratto per il medesimo progetto

No double funding: severamente vietato il doppio finanziamento dal bilancio dell'UE

4.3 Capacità dei beneficiari

Capacità Operativa: risorse operative (tecniche, di gestione, le competenze professionali e le qualifiche per completare con successo l'azione proposta). La capacità operativa viene valutata sulla base del CV del personale coinvolto nell'azione.

Capacità Finanziaria: avere stabili e sufficienti capacità per mantenere la sua attività per il periodo dell'azione e per contribuire al cofinanziamento necessario (la verifica della capacità finanziaria non si applica agli enti pubblici).

Ogni progetto deve possedere una sostenibilità economica che permetta la realizzazione delle attività e il raggiungimento degli obiettivi. Deve essere coerente con le attività previste: utilizzare la logica del “minimo mezzo e massimo risultato”, tenendo a mente che verrà valutata anche la capacità di massimizzare il risultato di un costo e non la logica del risparmio.

4.4 Costi diretti e indiretti

Costi Diretti: costi sostenuti direttamente per il progetto (es. personale, trasferte, servizi (traduzioni, siti internet, grafica, docenza, etc.), attrezzature (pc, etc.)). Questi costi devono essere tutti rendicontati.

Ogni call ha uno schema di budget:

- Costi del Personale: il personale dipendente (part time/full time, tempo determinato/tempo indeterminato). Tuttavia, è opportuno verificare di volta in volta, a seconda del bando di riferimento, le tipologie di soggetti che possono essere inclusi.
- Costi di viaggio: i costi di trasporto necessari a partecipare ad una precisa attività (workshop, kickoff meeting, incontri di progetto, final event, etc.) in un dato luogo.
- Costi di vitto e alloggio: i costi per l'hotel e quelli compresi nella diaria, in caso di missione.
- Attrezzature: beni durevoli e inventariabili.
- Beni di consumo: possono essere utilizzati una volta sola come la cancelleria; cd-rom; etc.
- Servizi e subcontratti: ogni servizio che generi una fattura/ricevuta fiscale per una specifica attività non prevista nelle voci precedenti. Quindi: noleggio sale/aule; consulenti (fatture e notule); servizio di traduzione etc.

Costi Indiretti: costi sostenuti dai beneficiari per la gestione ordinaria dell'attività aziendale, ma non direttamente imputabili al progetto stesso = costi generali.

Sono rimborsati su base forfettaria. La loro misura viene espressa in termini monetari e percentuali. I costi indiretti non devono essere rendicontati.

4.5 Analisi di processo

È una modalità semplificata per definire una spesa. Supponendo che una delle attività previste nel progetto sia la “ricerca di buone prassi” tra i partner, i possibili costi coerenti con questa attività potranno essere:

- personale interno specializzato, che compie interviste/ricerche, oppure professionisti esterni esperti in interviste ed elaborazioni dei risultati, personale interno dedicato al coordinamento delle attività;
- spese di viaggio e vitto e alloggio per gli incontri con i partner. È importante capire se questa attività è di pertinenza di uno solo, di alcuni o di tutti i partner.

Alcuni esempi: di seguito riassunto il processo di quantificazione

- Quale attività devo svolgere?

- Coordinamento: Che profili occorrono?
- Project Manager: Qual è il suo costo aziendale al giorno? 210€/die
Rispetta i massimali? Si
- Quante giornate/uomo di coordinamento occorrono? 10 gg
Totale coordinamento? $2100€ = 210 \times 10$

4.6 Costi non ammissibili

Vi sono alcuni costi che non possono essere messi a budget e tantomeno rendicontati. In linea di massima sono i seguenti:

- Costi in genere non quantificabili e quindi non suscettibili di fattura o ricevuta (come il materiale/attrezzatura in prestito o il lavoro di un volontario)
- Costi per investimento di capitale
- Oneri finanziari
- Interessi passivi
- Perdite dovute al cambio di valuta
- L'IVA se è un costo recuperabile
- Spese eccessive, non pertinenti e sconsiderate
- Spese il cui costo sia già stato coperto da un altro finanziamento dell'Unione Europea
- Qualsiasi tipo di sanzione

A cura della Dott.ssa Silvia Rizzi

Ufficio Progetti Europei

Direzione Sanità - Regione Piemonte

5. DOCUMENTAZIONE A SUPPORTO DELLA RICHIESTA DI FINANZIAMENTO NEI PROGETTI DI RICERCA SANITARIA

5.1 Introduzione

Nell'ambito della ricerca sanitaria, presentare una richiesta di finanziamento rappresenta uno dei momenti più delicati e determinanti per l'avvio di un progetto. La qualità dei contenuti, la chiarezza espositiva e la solidità della documentazione a supporto giocano

un ruolo fondamentale nell'orientare la valutazione da parte degli enti finanziatori. Questo capitolo si propone come una guida pratica alla costruzione della documentazione necessaria a corredo di una *grant application*, offrendo un supporto concreto a chi opera quotidianamente nella progettazione, gestione e amministrazione della ricerca.

5.2 La struttura della proposta

Una proposta progettuale efficace si costruisce attorno a un nucleo ben definito, che comprende il titolo, un abstract sintetico e motivante, e una descrizione del contesto scientifico in cui si colloca l'idea. È fondamentale spiegare chiaramente il problema affrontato e il *gap of knowledge* che il progetto si propone di colmare, formulando ipotesi e obiettivi coerenti e misurabili. Qualora disponibili, è utile includere anche risultati preliminari, che possano attestare la fattibilità dell'approccio proposto.

La parte metodologica dovrebbe essere dettagliata, giustificando le scelte tecniche e sperimentali e articolando il lavoro in fasi distinte. *Milestones* e *deliverables* vanno inseriti all'interno di una pianificazione temporale credibile, supportata da una timeline realistica e da una chiara suddivisione delle responsabilità all'interno del team di progetto. Anche il budget deve essere ben costruito, giustificando ogni voce di spesa e rispettando le indicazioni del bando.

5.3 L'impatto del progetto

Un aspetto sempre più rilevante nella valutazione delle proposte è rappresentato dall'impatto che il progetto potrà generare. Questo può declinarsi su diversi piani: l'impatto scientifico, ovvero il contributo all'avanzamento della conoscenza nel settore specifico; l'impatto sociale, relativo ai benefici attesi per pazienti, operatori sanitari, famiglie o altri gruppi della popolazione; l'impatto economico o industriale, ad esempio attraverso brevetti o collaborazioni con imprese; infine, l'impatto professionale, legato alla crescita dei membri più giovani del team e allo sviluppo delle loro competenze.

5.4 Disseminazione e comunicazione

Un progetto ben costruito non può prescindere da un piano credibile di disseminazione e comunicazione. La disseminazione riguarda la diffusione dei risultati presso la comunità scientifica e gli stakeholder tecnici, tramite articoli, conferenze o canali open access. La comunicazione, invece, si rivolge al pubblico generale e ha lo scopo di rendere accessibile la ricerca anche ai non addetti ai lavori, attraverso attività divulgative, contenuti digitali e incontri pubblici.

5.5 I documenti di supporto

Oltre al corpo principale della proposta, è necessario allegare una serie di documenti che dimostrino la solidità del team e la fattibilità del progetto. Tra questi figurano il curriculum vitae del responsabile scientifico, i CV degli altri membri del gruppo, lettere di supporto da parte di enti terzi, preventivi di spesa per le attività previste, e, quando richiesto, il *Gender Equality Plan*.

5.6 Suggerimenti operativi

La stesura della proposta deve rispettare scrupolosamente tutte le indicazioni formali del bando: formato del file, lunghezza massima, struttura, limiti di parole e requisiti di formattazione. È importante scrivere in modo chiaro, evitando tecnicismi inutili, e fornire tutte le informazioni richieste in modo trasparente e ordinato. La revisione del testo da parte di un editor scientifico o la condivisione della bozza con i partner progettuali possono contribuire significativamente a migliorarne la qualità.

A cura della Dott.ssa Marta Betti

Grant Office - Dipartimento Attività Integrate ricerca innovazione

AOU SS. Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria

6. BUDGET NEI PROGETTI DI RICERCA - TIPOLOGIA DI SPESE

Sono considerate spese ammissibili a finanziamento unicamente i costi effettivamente sostenuti durante il periodo di effettuazione del progetto, relativi a spese essenziali per la realizzazione del progetto medesimo e gli stessi sono oggetto delle seguenti limitazioni (salvo indicazioni specifiche del bando di afferenza):

- Budget
- Tipologia di spese
- Modalità di acquisizione
- Spesa di Personale
- Risorse strumentali “materiali e attrezzature” di Progetto
- Spese per servizi/subcontratto
- Spese per disseminazione
- Rimborso spese per la partecipazione ad eventi di interesse per il progetto
- Spese generali/overhead

6.1 Budget

Ogni progetto deve possedere una sostenibilità economica che permetta la realizzazione delle attività ed il raggiungimento degli obiettivi. Questa sostenibilità economica è data dal Budget.

Il Budget è uno strumento con il quale si definiscono le entrate e le uscite relative al progetto, ovvero, è l'espressione, in termini monetari, delle sue attività.

Affinché una spesa possa essere considerata ammissibile alle agevolazioni, è necessario in particolare che sia:

- imputabile all'intervento ammesso a finanziamento;
- riconducibile ad una delle categorie di spesa indicate nel Bando come ammissibile;
- pertinente, ovverosia che sussista una relazione specifica tra la spesa e l'attività oggetto del progetto;
- legittima, cioè sostenuta da documentazione conforme alla normativa fiscale, contabile e civilistica vigente.

Le spese sostenute devono, quindi, risultare direttamente connesse al programma di attività. Sono definiti costi direttamente imputabili al progetto quei costi sostenuti esclusivamente per una determinata attività, nonché i costi che presentano una inerenza specifica ma non esclusiva al progetto in quanto imputabili a più progetti.

6.2 Tipologia di spesa

In ciascun budget di progetto è possibile individuare una o più delle seguenti tipologie di spesa:

- personale/materiale e attrezzature
- servizi/subcontratto
- disseminazione
- partecipazione e organizzazione di congressi, seminari, eventi
- spese generali/overhead

Sono fatte salve le spese definite dai singoli interventi.

In aggiunta alle predette tipologie possono essere previsti trasferimenti di risorse di progetto ad altri Enti (enti terzi che hanno una diversa configurazione progettuale a seconda del Bando) per la realizzazione degli obiettivi previsti dallo stesso (ad esempio trasferimenti a parti terze a titolo esemplificativo Università, Fondazioni ecc.); tali

trasferimenti potranno essere effettuati mediante un accordo tra gli Enti interessati che disciplini modalità, contenuti ed obiettivi della collaborazione, se previsti in fase di progettazione o successivamente autorizzate dal finanziatore.

6.2.1 Spesa di Personale

Il Responsabile di Progetto procede alla quantificazione in termini risorse umane necessarie per lo svolgimento delle attività progettuali nelle seguenti possibili – anche cumulabili- modalità:

- ore-uomo del personale da dedicare alle attività aggiuntive previste dalla ricerca per le attività cliniche, organizzative e gestionali, data management ecc., dettagliate per i diversi settori aziendali coinvolti e per tipologie di professione (medico, farmacista, altri dirigenti sanitari, infermiere o altre professioni sanitarie, altre figure del comparto ecc.). Il Responsabile di Progetto, fatto salvo indicazioni specifiche del bando, per l'esecuzione delle attività progettuali può avvalersi del personale dipendente, per un massimo di ore annuali pari a 1720 per singolo dipendente (1500 universitari). Tutte le prestazioni svolte nel contesto o comunque ai fini del progetto devono essere prestate in orario di servizio, dette ore non comportano per il dipendente né compensi aggiuntivi né recupero delle ore lavorate. Se il bando lo prevede il totale, o in parte, di dette ore possono essere messe a costo del progetto stesso, nelle modalità e nei tempi stabiliti dal bando
- ore-uomo del personale da dedicare alle attività quale quota a valorizzazione del co-finanziamento se previsto dal bando.
- il Responsabile di Progetto può acquisire le risorse umane necessarie, tramite contratti atipici, se previste nel budget, attivando le procedure aziendali per risorse esterne di progetto previste dal piano

6.2.2 Risorse strumentali "materiali e attrezzature" di Progetto

Per ogni acquisizione di beni e servizi previsti dal piano di progetto o di cui al precedente e nel rispetto dei limiti finanziari e temporali previsti dal progetto, il Responsabile di Progetto, inoltra specifica richiesta alla Struttura aziendale competente, che provvede all'acquisizione delle risorse materiali e strumentali necessarie per la realizzazione del progetto. Ogni acquisto necessita di una specifica richiesta alla Struttura Aziendale.

Nel caso in cui vengono inserite in questa voce spese per leasing o noleggio deve essere fornita adeguata dimostrazione della convenienza economica.

6.2.3 Spese per servizi/subcontratto

Rappresentano i costi dei servizi di consulenza scientifica o di assistenza tecnico-scientifica esclusivamente utilizzata ai fini degli obiettivi realizzativi di progetto, per i quali il Beneficiario non dispone delle adeguate competenze o risorse interne. Il Beneficiario può affidare parte delle attività, purché risultino specialistiche o di tipo meramente accessorio o strumentale rispetto alle finalità proprie del Progetto, a soggetti terzi, nel rispetto delle disposizioni normative vigenti.

6.2.4 Spese per disseminazione

I costi per comunicazione e disseminazione comprendono le spese per organizzazioni di conferenze, seminari, workshop, realizzazioni di pubblicazioni e altro materiale divulgativo, partecipazione ad eventi fieristici, ecc... I costi per comunicazione e disseminazione comprendono inoltre spese per allestimento di siti web relativi ai risultati progettuali, predisposizione materiale a fini comunicativi, organizzazione e partecipazione a eventi esterni. Sono comprese anche le quote di partecipazione a convegni e congressi.

6.2.5 Rimborso spese per la partecipazione ad eventi di interesse per il progetto

Il rimborso delle spese relative alla partecipazione ad eventi di interesse per il progetto può essere effettuato, se espressamente previsto nel piano di spesa o imputato su spese generali dello stesso, esclusivamente al Responsabile di Progetto ed ai collaboratori inseriti nel piano delle risorse umane di progetto, oltre che ai relatori ed ospiti esterni invitati dal Responsabile di Progetto nell'ambito delle attività progettuali svolte presso l'Ente.

Sono a carico del progetto le spese relative ad iscrizione, viaggio, vitto, alloggio per la partecipazione a corsi, convegni, congressi, meeting e riunioni di lavoro.

Si intendono:

- costi di viaggio, i costi di trasporto necessari a svolgere una precisa attività (*workshop, kickoff meeting, meeting, final event, ecc.*) in un dato luogo;
- costi di vitto e alloggio, i costi per l'hotel e quelli compresi nella diaria.

6.2.6 Spese generali/overhead

Sono i costi sostenuti dai beneficiari del finanziamento per la gestione ordinaria dell'attività aziendale. Sono spese non direttamente imputabili al progetto e che rientrano tra i cosiddetti "costi generali". Generalmente, le spese generali/overhead vengono ammesse dall'ente finanziatore in una misura percentuale rispetto al costo totale del progetto o su alcune voci di spesa.

A cura della Dott.ssa Tiziana Miniero

Ufficio Ricerca - Dipartimento Qualità e Sicurezza delle Cure S.S.D. Programmazione e Coordinamento Attività di Ricerca AOU Città della Salute e della Scienza di Torino

7. GESTIONE DI UN PROGETTO

La gestione del ciclo di progetto (**Project Cycle Management - PLM**) è un approccio metodologico che guida ogni fase di un progetto, dal momento della sua ideazione fino alla valutazione finale dei risultati ottenuti. Questo processo include non solo lo sviluppo e la realizzazione delle attività, ma anche il trasferimento tecnologico, la ricerca di finanziamenti adeguati e la gestione delle pubblicazioni, con l'obiettivo di garantire il successo e la sostenibilità a lungo termine del progetto

Ogni fase del ciclo stabilisce le decisioni principali da prendere, le informazioni necessarie e le responsabilità specifiche da assegnare. Le fasi del ciclo sono sequenziali (Figura 7): ciascuna deve essere portata a termine prima di poter procedere con efficacia alla successiva ed il ciclo di progetto utilizza gli elementi emersi dalla fase di valutazione per sviluppare nuovi programmi e progetti, basandosi sulle esperienze passate.

PROJECT CYCLE MANAGEMENT

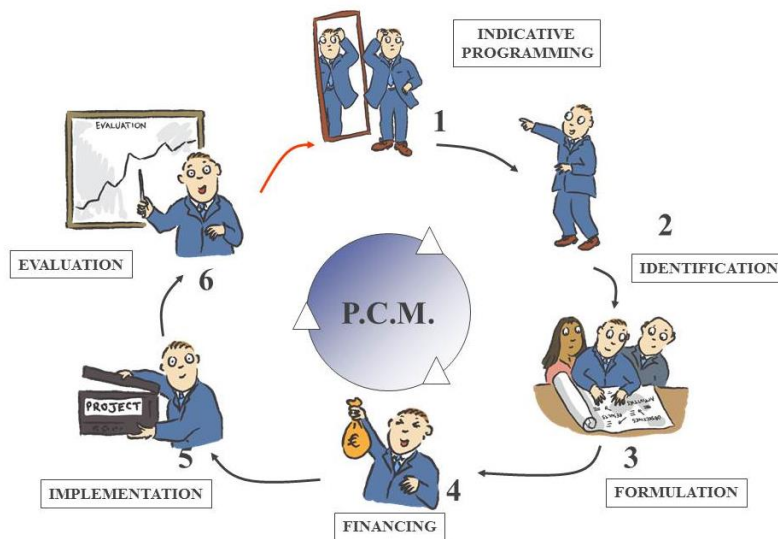


Figura 7 - Ciclo di progetto

La fase 1 (**Programmazione**) consiste nell'analisi del contesto, si esamina attentamente la situazione attuale per comprendere i bisogni specifici e il quadro generale in cui il progetto si inserisce. È il momento in cui si identificano le priorità, si stabiliscono gli obiettivi da raggiungere e si valutano le risorse necessarie per affrontare le sfide. Inoltre, si definiscono le aree di intervento cruciali, creando una base solida per il successivo sviluppo del progetto.

Nella fase 2 (**Identificazione**) si avvia un processo di consultazione con gli stakeholders, coinvolgendo tutte le parti interessate per raccogliere opinioni e suggerimenti. Questo dialogo aiuta a selezionare le idee più promettenti, tenendo conto delle esigenze e delle aspettative di chi sarà influenzato dal progetto. Successivamente, si valuta la fattibilità della proposta, esaminando attentamente la sua realizzabilità sotto il profilo tecnico, economico e operativo, per garantire che l'idea possa essere concretamente realizzata.

Nella fase 3 (**Formulazione**) le idee che daranno vita al progetto vengono tradotte in piani operativi concreti. Questo processo coinvolge tutti i beneficiari e gli attori, che partecipano fin dall'inizio alla stesura delle proposte, garantendo un allineamento sulle finalità e gli obiettivi. In parallelo, si avvia la pianificazione delle attività, che prevede l'organizzazione dettagliata delle azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati. Vengono così definite le tempistiche, le responsabilità, le risorse da impiegare e le sequenze operative, affinché ogni passaggio sia chiaro e strutturato. Un altro passo fondamentale è la preparazione del budget, che implica la definizione e l'allocazione delle risorse finanziarie.

necessarie per coprire i costi di tutte le attività del progetto, comprendendo spese per personale, materiali, attrezzature e riserve per imprevisti.

Durante la fase di formulazione è possibile avvalersi dello strumento di **Project Charter**, un documento che definisce l'inizio di un progetto, definendo gli obiettivi principali, l'ambito, i ruoli e le responsabilità del team, oltre a identificare le risorse e gli stakeholder coinvolti. Serve come riferimento per garantire l'allineamento tra tutte le parti e offre una base per la pianificazione e l'esecuzione del progetto (Figura 8).

Project Charter		
Project Name:		
Business Case:		
Problem/Opportunity:	Scope, Constraints, Assumptions:	
Goal:	Team Members:	
Preliminary Project Plan:	Target Date:	Actual Date:
Define		
Measure		
Analyze		
Improve		
Control		
Prepared by:		
Approved by:		

Figura 8 – Project charter

I WORK PACKAGES (WP) devono essere strutturati in modo da essere chiaramente gestibili (pianificabili, misurabili, controllabili). Devono essere sempre programmabili in

termini temporale, in termini di risorse e costi ed assegnabili ad un solo responsabile operativo.

WP ID:		Assegnato a:	
Data Emissione:		Inizio attività:	Fine prevista attività:
Data ultima modifica:			
Descrizione del lavoro		Responsabile	Note
Vincoli			
Assunzioni			
Risorse			

I rischi vanno identificati prendendo in esame, uno ad uno, i diversi WP (Figura 9). Questa attività prevede l'**analisi di possibili rischi** legati a tempi, costi, risorse, tecnologia o fattori esterni. L'obiettivo è permettere una pianificazione adeguata delle misure di mitigazione e gestione, minimizzando l'impatto di eventuali problemi futuri.

Scheda di identificazione del rischio					
WP					
ID Risk:		Responsabile del rischio:			
Denominazione del rischio:					
Revisione:		Data:		Stato:	
Descrizione: <i>descrivere l'evento associato al rischio</i>					
Cause: <i>descrivere la specifica causa del rischio</i>					
Conseguenze: <i>individuare possibili impatti del rischio su durata, costo e scopo del WP</i>					

Figura 9 – Scheda di analisi dei rischi

Nella fase 4 (**Finanziamento**) le proposte vengono esaminate dagli enti competenti, che valutano la loro fattibilità e decidono se approvare o meno il finanziamento del progetto. Se la valutazione è positiva, vengono comunicate al proponente le modalità di esecuzione e le condizioni per formalizzare gli accordi, stabilendo in dettaglio le modalità di finanziamento e le modalità operative per l'attuazione del progetto.

Nella fase 5 (**Esecuzione**) si avvia il lavoro concreto per raggiungere gli obiettivi del progetto. Un monitoraggio continuo dello stato di avanzamento è fondamentale per garantire che tutte le azioni si stiano svolgendo secondo i piani. In questa fase, la gestione delle risorse diventa cruciale: è necessario assicurarsi che il personale, le attrezzature e i materiali siano impiegati nel modo più efficiente possibile. Allo stesso modo, la gestione dei tempi è essenziale per rispettare le scadenze stabilite, mentre il controllo dei costi consente di evitare superamenti rispetto al budget previsto. Un'attenzione particolare va anche alla gestione dei cambiamenti, in modo da poter adattare il progetto a eventuali

nuove esigenze o imprevisti, e alla gestione dei rischi, per minimizzare l'impatto di situazioni inaspettate che potrebbero compromettere il successo del progetto.

Nella fase 6 (**Valutazione**) si distingue tra due momenti fondamentali. La **valutazione finale**, che avviene al termine del progetto, si concentra sull'esame del raggiungimento degli obiettivi e dei risultati attesi, verificando l'efficacia delle attività svolte. Successivamente, viene effettuata una **valutazione ex-post**, che avviene a distanza di un anno o più dalla conclusione del progetto. Questa valutazione, **anche chiamata valutazione d'impatto**, ha lo scopo di analizzare gli effetti a lungo termine del progetto, comprendendo i cambiamenti e i benefici che ha generato nel tempo.

Un approccio integrato è fondamentale per il successo dei progetti, che devono essere strettamente allineati con gli obiettivi prefissati. È essenziale che i beneficiari partecipino attivamente al processo di pianificazione fin dalle fasi iniziali, per garantire che le loro esigenze siano adeguatamente prese in considerazione. L'analisi delle problematiche deve essere completa e approfondita, assicurando che ogni aspetto venga esaminato con attenzione. Gli **obiettivi devono essere pertinenti, realistici e raggiungibili**, con parametri chiari e misurabili per monitorarne i progressi. È importante anche prevedere i rischi e definire la capacità di risposta a situazioni impreviste. Inoltre, gli elementi che influenzano la sostenibilità del progetto devono essere integrati sin dal principio nel processo di progettazione. Le informazioni raccolte durante le valutazioni, infine, devono essere utilizzate in modo strategico per ottimizzare e orientare la creazione di futuri programmi.

È fondamentale non aspettare la pubblicazione del bando per avviare la pianificazione del progetto. È consigliabile invertire il processo, facendo in modo che il progetto sia già pronto per essere applicato, con la possibilità di adattarlo e perfezionarlo in base ai criteri specifici del bando una volta che questi diventano disponibili. In questo contesto, è essenziale applicare gli strumenti di Project Management sopra riportati, per definire chiaramente gli obiettivi, pianificare le attività in modo preciso e monitorare costantemente l'avanzamento, garantendo che ogni fase del progetto sia ben organizzata e controllata.

Fonti:

1. La tua porta d'accesso all'UE, Notizie, In evidenza | Unione europea
2. Finanziamenti dell'UE - Europe Direct (La tua porta d'accesso all'UE, Notizie, In evidenza | Unione europea)
3. Project Cycle Management - Manuale Per La Formazione, Formez
4. Gabbi C. Fondamenti di grantmanship, guida pratica alle richieste di finanziamento per la ricerca, Il Pensiero Scientifico, 2024

A cura del Dott. Iacopo Megna

Grant Office - Dipartimento Attività Integrate Ricerca Innovazione

AOU SS. Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria

Appendice: Toolkit per la Gestione Progettuale

Il presente toolkit nasce con l'obiettivo di supportare i professionisti e le organizzazioni nella pianificazione, gestione, coordinamento e monitoraggio dei progetti, fornendo strumenti pratici, immediati e personalizzabili e costituisce un'integrazione concreta al quaderno operativo.

Ogni strumento è pensato per accompagnare le varie fasi progettuali – dall'ideazione al monitoraggio – favorendo la condivisione, la tracciabilità delle attività e l'orientamento al risultato.

Di seguito vengono riportati tutti gli strumenti a disposizione, proposti come modelli di compilazione:

Business Model Canvas

Attività Chiave	Risorse	Tipo di Azione	Beneficiari	Valore per i beneficiari
	Stakeholder	Canali	Effetti	
Struttura dei costi			Ricavi	

Matrice Stakeholder

INTERESSE ▲	STAKEHOLDERS FORMALI	STAKEHOLDERS CHIAVE
	STAKEHOLDERS SECONDARI	STAKEHOLDERS DI SUPPORTO
	INFLUENZA ▶	

Empathy Map

Chi è il beneficiario?
In quale fascia di età si colloca?
Qual è una sua frase ricorrente?
Quali sono i suoi valori?
Quali ostacoli deve affrontare?
Quali sono le soluzioni a cui ha già accesso?
Quali sono i suoi desideri?

Quali decisioni deve prendere?

Gantt

Attività	Mese 1	Mese 2	Mese 3	Mese 4	Mese 5	Mese 6	Mese 7	Mese 8	Mese 9	Mese 10	Mese 11	Mese 12
WP1: es. Coordinamento e management												
Task 1.1												
Task 1.2												
WP2: es. Comunicazione e Disseminazione												
Task 2.1												
Task 2.2												
WP3: ...												

Tabella budget

N°	Voce di spesa	WP	Costo unitario previsionale con/senza IVA	Q.tà	Costo totale	Categoria di spesa	Sem. 1 / Ann. 1	Sem. 2 / Ann. 1	Sem. 1 / Ann. 2	Sem. 2 / Ann. 2	Sem. 1 / Ann. 3	Sem. 2 / Ann. 3	Documento giustificativo previsto
1	Es. Project manager	1	20.000 €	2	40.000 €	Es. Servizi esterni	10.0000 €	10.000€	10.000 €	10.000 €	10.000 €	0 €	Es. Fattura
2	Es. PC	3	1.000 €	4	4.000 €	Es. Attrezzature	0 €	4.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	Es. Fattura
3	Es. Personale	1 - 2	6.000 €	x	6.000 €	Es. Personale strutturato	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	Es. Cedolino
-	Totale	-	-		50.000 €	-	11.000 €	15.000 €	11.000 €	11.000 €	11.000 €	1.000 €	-

*A cura delle Dott.sse Azzurra Ferrero e Chiara Grasso
S.S. Progetti, Ricerca e Innovazione - ASL CN2*